

L'impact des nouvelles formes d'emploi sur la rémunération

Peu flexible et inefficace pour retenir les talents dans un marché du travail de plus en plus chamboulé, le salariat touche à ses limites. Mais comment le remplacer? Tour d'horizons de quelques scénarios possibles.

Texte: Alain Salamin



Alain Salamin est expert en rémunération et Chargé de Cours à HEC Lausanne. Contact: alain.salamin@unil.ch

La caractéristique principale commune à toutes ces nouvelles formes d'emploi (NFE dans le texte) est assurément la flexibilité. Comment se positionnent donc nos systèmes salariaux actuels face à cette logique future? Pas très bien! Explorons, en commençant par le salaire de base, exemple parfait du monolithe: évoluant tendanciellement à la hausse, peu ou pas flexible à la baisse, structuré autour de classes de salaires rigides, et peinant à suivre l'évolution des jobs. Presque inutilisable pour nos NFE, qui réinventent deux modèles salariaux ressuscités du passé: la rémunération à la tâche/pièce et celle aux compétences.

Tâches et compétences

Traditionnellement utilisé dans l'industrie manufacturière, la rémunération à la tâche avait quasiment disparu en raison de sa précarité. Elle fait son retour, car beaucoup plus souple que le salaire de base. Pour chaque mission, on définit les conditions: quantité, qualité, coûts et temps. L'accomplissement de la tâche déclenche le paiement convenu, et non pas juste l'écoulement du temps, comme pour le salaire mensuel. Elle permet également aux deux parties de renégocier les conditions à chaque mission, ce qui est quasiment impossible avec un système traditionnel.

«Au nom du principe d'équité interne, nous avons construit des systèmes très peu malléables, essayant d'appliquer des règles identiques à tous les employés.»

Alain Salamin

Les modèles de salaire aux compétences sont apparus dans les années 1980. Le principe est de ne plus payer pour un poste, mais pour les compétences maîtrisées par l'employé. Cette forme de rémunération individuelle pourrait bien ressurgir, notamment dans les métiers techniques (IT, ingénieurs) où les compétences sont clairement identifiables. Elle a l'avantage de continuer à privilégier la relation contractuelle de longue durée, tout en dynamisant le renouvellement des savoirs utiles. A noter que des métiers très traditionnels sont déjà pénétrés par cette logique: dans l'enseignement, nombre d'institutions,

notamment aux États-Unis, offrent des primes aux collaborateurs qui maîtrisent des compétences clés très recherchées (par exemple la pédagogie digitale), avec la potentialité de les supprimer lorsqu'elles ne sont plus pertinentes et d'en rajouter d'autres lorsqu'elles apparaissent.

«Avec la complexification de la chaîne de création de valeur, extraire les contributions individuelles d'un maelstrom de performance collective s'avère de plus en plus difficile.»

Alain Salamin

Au-delà de ces deux formes de rémunération, il faut remettre en question les classes salariales. Au nom du principe d'équité interne, nous avons construit des systèmes très peu malléables, essayant d'appliquer des règles identiques à tous les employés. Acquérir les talents indispensables, dans un marché de l'emploi où les futures ressources disponibles sont en dépletion, va forcer les acteurs à privilégier la compétitivité plutôt que l'équité interne. Dans ce contexte, que faire des classes salariales, héritage du XIXème? Une solution est d'en augmenter l'amplitude en les fusionnant («Broadbanding en anglais»). On dispose ainsi d'un minimum d'équité interne, mais avec des classes plus flexibles, non plus basées sur les fonctions, mais sur des catégories d'employés (par exemple: collaborateurs, experts, managers, direction). Une démarche plus drastique consiste à les supprimer complètement et à les remplacer par des fourchettes salariales par fonction, indexées sur les salaires du marché.

Les bonus individuels plus adaptés

Plusieurs NFE (jobsharing, crowd, collaboratif) s'éloignent également de la notion de contribution individuelle pour privilégier la notion de prestation d'équipe. La notion de salaire de base, individuel par nature, est donc remplacée par une rémunération à la tâche pour une équipe.

La notion de bonus individuel n'est plus adaptée non plus. Avec la complexification de la chaîne de création de valeur, extraire les contributions individuelles d'un maelstrom de per-



formance collective s'avère de plus en plus difficile. Nombre d'entreprises ont d'ailleurs déjà abandonné toute identification de performance individuelle, car bien trop énergivore. Les bonus à la performance s'adaptent donc pour refléter la performance d'équipe (ou d'entreprise), perdant alors en instrumentalité, mais gagnant en simplicité et engagement collectif. Un autre défi force une révolution des bonus: comment fixer des objectifs pertinents de 12 à 18 mois dans un paysage économique de plus en plus volatil? Les plans de répartition des profits, ou «Profit Sharing», permettent d'évacuer la notion aléatoire de prévision budgétaire, mais avec le désavantage d'être très éloignés de la sphère d'influence du collaborateur. Une autre piste

«On devrait imaginer une «Prévoyance Formation», permettant à chaque travailleur de disposer des moyens nécessaires au renouvellement de ses savoirs.»

Alain Salamin

est celle d'un commissionnement d'équipe, à savoir rémunérer un groupe de collaborateurs en pourcentage de ses contributions (revenus ou économies de coûts notamment). Traditionnellement individuels, les systèmes de commission, repositionnés pour des équipes, sont adaptés à ces NFE par tâches ou projet, et peuvent être utilisés également comme outils de rétention des ressources, surtout si les projets sont multi-annuels.

Plans d'actionnariat pour les butineurs

La rétention justement. Les NFE laissent entrevoir la naissance d'une mentalité de collaborateur-mercenaire et butineur, privilégiant les sources de nourritures financières et intellectuelles les plus attrayantes. Comment une entreprise peut-elle donc s'assurer de retenir les ressources indispensables à sa survie? Les plans d'actionnariat sont très peu utilisés en Suisse, en particulier dans les PME. Et pourtant! Ils permettent de réunir sous une même ombrelle les différents satellites de collaboration formés par les NFE. On peut

ici explorer les pistes d'un type actionnariat spécifique pour les employés, avec une classe d'action séparée, et des dividendes adossés aux résultats permettant d'ajouter une forme de rémunération récurrente au salaire à la tâche ou bonus. Les plans d'action synthétiques forment également une avenue à débroussailler, où la notion de «parts» procurant un rendement trimestriel ou annuel, permet l'alignement des intérêts des collaborateurs et des propriétaires, cher à la théorie de l'agence.

Plans de benefits flexibles

Restent enfin toutes les rémunérations annexes, dont la prévoyance et les vacances sont les éléments les plus significatifs. Le principe actuel gouvernant ces formes salariales est majoritairement: la même chose pour tout le monde. Mêmes vacances, même caisse de pensions, mêmes prestations pour tout le monde. D'un point de vue de retour sur investissement, cela ne fait aucun sens, si ce n'est la facilitation d'administration des plans. Grâce à la digitalisation, tous les outils nécessaires sont maintenant disponibles pour mettre en place des plans de «benefits flexibles». Mais on devrait envisager la notion de flexibilité de manière beaucoup plus ambitieuse. Pourquoi ne pas ouvrir la logique de cafétéria à tous les éléments salariaux? A l'instar de HP dans les années 90, pourquoi ne pas laisser le choix au collaborateur du rapport entre salaire de base et variable? Ou plus proche temporellement, laisser, comme chez Netflix, choisir les jours de vacances et la proportion d'incitatif à long terme (sans clause de blocage)?

Pour ce qui est de la prévoyance, on voit déjà le binôme AVS & LPP se déliter sous nos yeux. Probablement que nos 3^{èmes} piliers (3a/3b) devront être réinventés pour combler les baisses de prestation des deux premiers. En addition, et pour refléter la nécessité impérieuse de renouveler constamment ses compétences, on devrait imaginer une «Prévoyance Formation», permettant à chaque travailleur de disposer des moyens nécessaires au renouvellement de ses savoirs. Au niveau de l'entreprise, la création d'une telle capitalisation (en argent mais aussi en jours) permettrait d'allier la notion de développement durable des ressources avec un aspect de rétention. Rester lié à la même entreprise ne signifie ainsi plus réduire son employabilité. Le chemin du changement est riche et long, mais le temps défile vite, et on se réjouit déjà de voir le futur se transformer en présent. ■



Les sept piliers d'un bon système salarial

Les nouvelles formes d'emploi sont les témoins de l'évolution exponentielle de notre temps. Dans ce contexte, tout système salarial du futur doit répondre aux impératifs suivants:

Compétitivité

attirer les compétences pointues dont j'ai besoin.

Rétention

les garder suffisamment longtemps.

Evolutivité

favoriser leur renouvellement continu.

Individualisation

adapter mes propositions de valeur aux besoins de mes employés.

Donner du sens

être cohérent avec ma mission et renforcer mon système de valeurs.

Rentabilité

assurer que toutes mes ressources soient productives.

Adéquation

flexibiliser mes coûts salariaux pour faire face à la volatilité de mon environnement.

Annonce

PUBLIREPORTAGE



Des moments café de qualité au travail avec Nespresso Momento

Le monde du travail est en pleine mutation : il devient toujours plus numérique, flexible et mobile. Toutefois, les échanges entre collègues, autour d'un bon café par exemple, restent essentiels. Les nouvelles machines *Momento* approfondissent et complètent les expériences café uniques offertes par Nespresso sur le lieu de travail. Elles créent de l'espace pour les rencontres et le réseautage, et contribuent ainsi à la satisfaction du personnel.

Selon un sondage actuel*, deux salariés suisses sur trois estiment que les pauses-café en commun renforcent les relations avec leurs collègues et l'échange entre les équipes. Pour plus de la moitié des participants (51%), la possibilité de pouvoir se servir un bon café sur leur lieu de travail est un signe de reconnaissance de la part de leur employeur. La reconnaissance est d'ailleurs le facteur de motivation et de satisfaction le plus important pour

les collaborateurs (91%). «Les effets d'un bon café sur le lieu de travail sont impressionnants. Depuis toujours, Nespresso permet aux employés de savourer leurs échanges avec leurs collègues avec une tasse de café de haute qualité. Avec les nouvelles machines *Momento*, nous vous offrons un éventail encore plus large de préparations et tenons compte par la même occasion des besoins des lieux de travail modernes qui enregistrent une grande consommation de café. Les employés peuvent ainsi savourer des moments café uniques au travail et les entreprises profitent d'une plus-value durable», explique Sebastian Vazquez, B2B Commercial Director chez Nespresso Suisse.

DES AMATEURS DE CAFÉ SATISFAITS

Les machines *Momento* se distinguent par leur design élégant et intemporel et par leur manipulation intuitive : en fonction de la capsule introduite, la machine recommande la recette de café correspondante et la taille de tasse optimale. En outre, elle fournit des informations sur les notes aromatiques et sur l'intensité des 13 variétés de café de la gamme Nespresso Professional. La nouvelle option «americano» répond à la demande croissante de grands cafés. Pour les amateurs de café au lait, *Momento white*, la version plus complète du modèle standard *Momento*

black, propose jusqu'à 12 recettes de café au lait différentes. Chacun pourra ainsi déguster le café de son choix.

UNE SOLUTION DURABLE

Les machines *Momento* sont fabriquées à partir de composants résistants et d'éléments facilement réparables ou remplaçables et sont vendues dans des emballages recyclables. Un mode veille doté d'un capteur permet de minimiser la consommation en eau et en énergie. Les capsules en aluminium usagées peuvent être retournées au fournisseur pour revalorisation : la boucle est ainsi bouclée. Dans l'usine de recyclage Nespresso, l'aluminium et le marc de café sont séparés. Le marc est utilisé pour la production de biogaz ou d'engrais, alors que l'aluminium est fondu pour la fabrication de cadres de fenêtres, d'objets de design ou encore de nouvelles capsules de café.

www.nespresso.com/momento

* Sondage en ligne mené en juillet 2019 par l'institut de recherche Marketagent.com Schweiz AG pour le compte de Nespresso auprès de 1'000 personnes actives (16 à 65 ans) en Suisse.